

A Renovação da Liderança nos Centros de Preparação de Oficiais da Reserva e o Futuro da Força

Cel Andrew Morgado, Exército dos EUA



As soluções materiais por si só não proporcionarão a vantagem decisiva contra a complexa variedade de ameaças rapidamente adaptáveis que enfrentamos. Para responder ao desafio desse novo paradigma, o Exército precisa investir no seu recurso mais valioso, o seu pessoal.

—Gen Div Robert B. Brown

A primeira prioridade do Comando de Cadetes do Exército dos EUA é formar 2º tenentes que contribuam para o que o Gen Div Robert Brown se refere como a “vantagem decisiva” do Exército e satisfazer os requisitos da Força em um mundo cada vez mais complexo. O Caderno de Instrução *U.S. Army Operating Concept: Win in a Complex World* (TP 525-3-1, *O Conceito Operativo do Exército dos EUA: Vencer em um Mundo Complexo*) afirma claramente que o ambiente operacional está mudando e, portanto, o Exército também deve mudar¹. O Comando de Cadetes

Cadetes do programa Preparação de Oficiais da Reserva recebem o Subcomandante do Comando de Cadetes, Cel Brian J. Mennes, durante a sua visita à Duke University, para ministrar uma instrução sobre como ser um oficial, em Durham, Carolina do Norte, 3 Out 14. Durante o ano escolar, cadetes recebem instrução multidisciplinar sobre liderança, ética, ciências comportamentais e táticas. (ROTC do Exército dos EUA)

do Exército forma mais de 70% de todos os oficiais por meio dos seus programas [nas universidades civis e na Academia Militar dos EUA, os outros 30% já possuem diploma de nível superior e entram na Força após concluir um breve curso de adaptação à vida militar — N. do T.] e proporciona terreno fértil para cultivar o Exército do futuro². Essa contribuição à Força se caracteriza, em uma boa parte, pelos comandantes que conduzirão essa mudança. A minha brigada, uma das oito que coordenam Centros de Preparação de Oficiais da Reserva (ROTC, na sigla em inglês) por todo o país, é responsável pela identificação, treinamento, educação e inspiração desses futuros oficiais. Cada dia, aprendemos e adaptamos nossa abordagem e métodos para preparar comandantes que sejam capazes de satisfazer e superar os desafios futuros.

Conforme nosso ambiente operacional muda, o Exército precisa considerar como adaptar a sua abordagem na educação e no desenvolvimento de líderes que guiarão a instituição por esse processo. O ritmo e tipo de mudança descritos no TP 525-3-1 indicam que muitos dos modelos atuais de treinamento e de ensino estão ficando obsoletos. Os tempos estão mudando, e os programas ROTC nas universidades precisam mudar também, para se manterem relevantes. Embora o programa do Comando de Cadetes tenha produzido oficiais para um Exército que é invejado em todo o mundo, as limitações do programa atual estão ficando mais evidentes. O entendimento do que o Conceito Operativo do Exército exige dos futuros líderes precisa ser a base para definição de ações futuras que ajudem a reduzir ou eliminar essas limitações. Portanto, o Comando de Cadetes — com uma presença nacional em mais de 270 universidades anfitriãs e mais de mil faculdades parceiras — está mudando a sua estratégia de treinamento de uma que é baseada principalmente nos modelos pós-Segunda Guerra Mundial, estritamente focados em um tipo de conflito, para uma estratégia projetada para satisfazer os mais variados desafios presentes nos tempos atuais³.

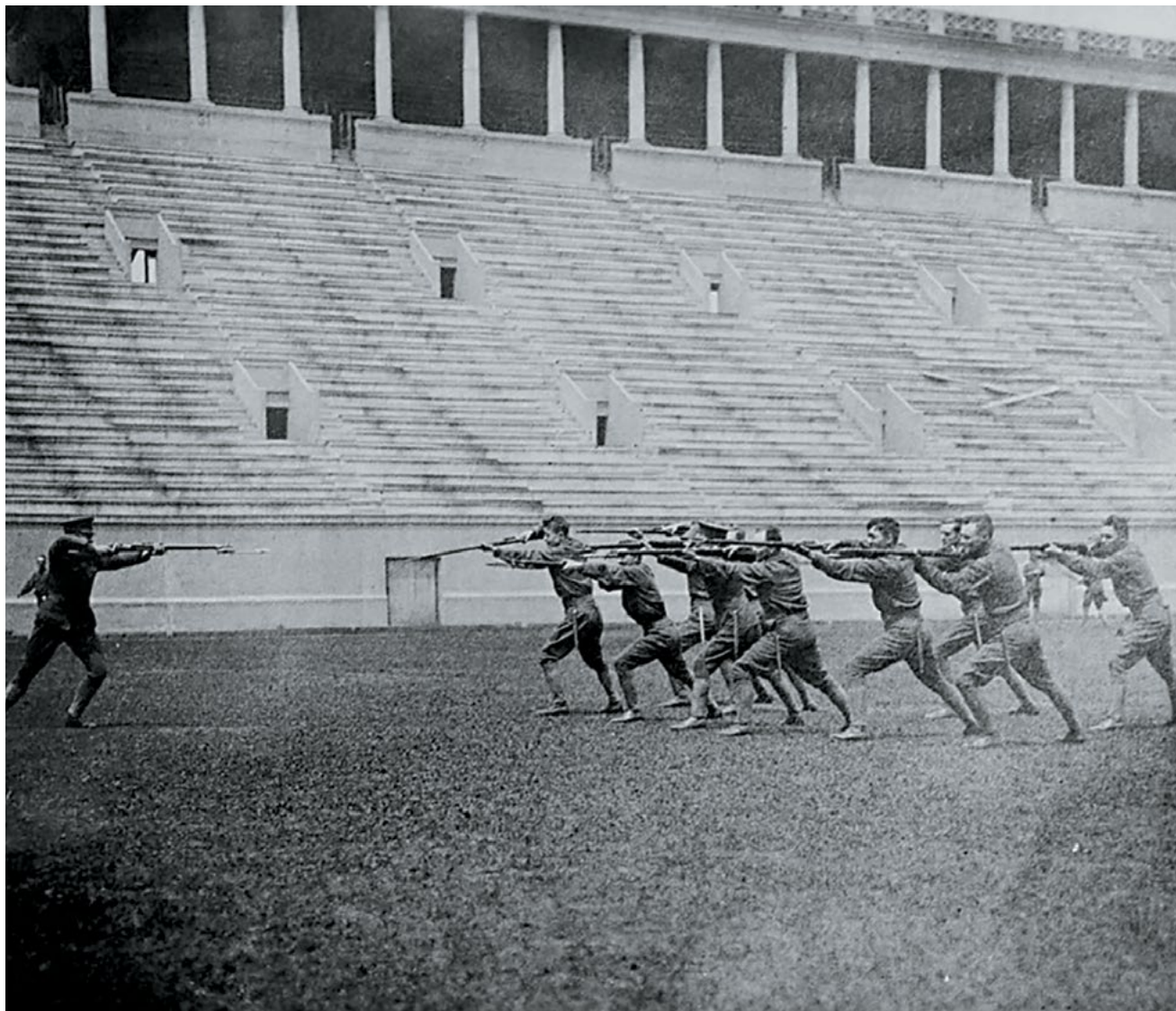
A Visão do Conceito Operativo do Exército

O TP 525-3-1 sugere que o conflito futuro será caracterizado por uma velocidade e ímpeto de interação humana aumentados. Um dos efeitos dessa nova dinâmica é que os inimigos futuros buscarão aproveitar essas

interações, induzindo as forças dos EUA a entrarem no complexo terreno urbano, isso aliado a outras estratégias que visam, em geral, negar as vantagens da superioridade tecnológica dos EUA⁴. Além disso, a natureza e o tipo de forças inimigas que o Exército enfrentará, também, estão mudando. Com mais frequência, o Exército vai encarar situações em que forças irregulares, grupos não estatais e organizações criminosas irão juntar-se a forças convencionais com objetivos semelhantes ou agir unilateralmente para atingir seus objetivos nesse terreno complexo.

Para ter êxito sob essas condições, o TP 525-3-1 afirma que o Exército precisa “desenvolver líderes inovadores e otimizar o desempenho humano”⁵. Tais líderes inovadores precisam ser capazes de vencer tanto nos ambientes de “alta tecnologia” quanto nos de “baixa tecnologia” — e em todas as outras situações entre esses dois ambientes. O *Human Dimension White Paper* (“O Livro Branco da Dimensão Humana”, em tradução livre) do Exército enfatiza esse tema, observando que “os elementos básicos” das habilidades relacionadas à bem-sucedida condução da guerra têm mudado fundamentalmente. A guerra da Era Industrial, caracterizada por uma ênfase na obtenção da massa para o êxito, está sendo substituída por uma ênfase na agilidade e na adaptação⁶. A noção tradicional de que comandantes precisam tornar-se peritos tecnológicos nos campos conhecidos da ciência militar precisa ser substituída por um conceito mais amplo onde comandantes possuem a capacidade para resolver uma ampla variedade de problemas complexos com soluções criativas derivadas, em parte, de fontes fora dos estudos militares tradicionais.

O corpo de oficiais atual obteve muito experiência com os anos de combate no Iraque e no Afeganistão que proporciona algum discernimento sobre a condução futura das nossas guerras. A nossa experiência nacional já mostrou que o treinamento concluído antes dos desdobramentos das tropas, durante tempos de guerra, não preparava adequadamente nossos comandantes militares a conduzirem essas guerras. Em um estudo, de 2010, sobre a formação de oficiais, o Maj Joseph Albrecht demonstrou que oficiais contemporâneos criticavam a sua preparação, argumentando que se colocava ênfase demais no treinamento de tarefas⁷. Ao focar na preparação técnica e tática, a instrução dos oficiais se concentrou no conhecimento e nas habilidades necessários para uso imediato nas tarefas específicas e tecnicamente orientadas, em vez de enfatizar



Procedimentos militares com baioneta, nos anos de 1917-1918. (Foto cortesia da Wikimedia Commons)

as habilidades necessárias para aplicações mais gerais de longo prazo⁸. Ao longo do tempo, as habilidades específicas abordadas na instrução dos oficiais perderam relevância diante das práticas do mundo real e da experiência cotidiana. Em vez de treinamento em habilidades, o *feedback* de subalternos em campanha sugere que a formação de oficiais deve enfatizar as metacompetências da autoconsciência e da adaptabilidade.⁹ Para abordar essas competências, os modelos consagrados pelo uso do Comando de Cadetes precisam mudar.

O Comando de Cadetes e Tensões Históricas

Desde o Ato de Vitalização do ROTC de 1964 (ROTC Vitalization Act of 1964), o Comando de

Cadetes tem seguido um modelo relativamente estável na formação de uma grande parte do corpo de oficiais¹⁰. Por quase cinco décadas, o Comando de Cadetes enfatizou o uso de treinamento tático como o veículo principal para conduzir o desenvolvimento de líderes. O treinamento e o ensino de cadetes funcionavam em paralelo à consecução de um diploma de bacharel pela universidade respectiva do cadete. A aprovação do Ato de Vitalização cimentou a distinção entre treinamento e educação nos programas de Ciência Militar nas universidades. O ato foi a culminação de uma luta travada entre dirigentes universitários e comandantes militares por toda a década de 1950.

As fontes desse atrito eram administradores e acadêmicos de faculdade que estavam inconformados que



O 1º Tenente Brendan Duke, do Forte Carson, Colorado, orienta cadetes no Curso de Liderança de Cadetes durante treinamento do Centro da Profissão e Ética do Exército, no Forte Knox, Kentucky, 15 Jun 16. (Foto por Wenqing Yan)

tivesse sido concedido o grau equivalente a um curso de nível universitário ao treinamento de formação de oficiais do Exército, que enfatizava o treinamento de habilidades táticas e procedimentos militares por oficiais instrutores, não pertencentes ao corpo docente da universidade¹¹. Consequentemente, muitas universidades nos anos 50 e o início da década de 60 estabeleceram programas que substituíram os cursos normais especificados no currículo de Ciência Militar por outros ensinados por professores civis. O corpo docente civil e o quadro de instrutores do ROTC criaram muitos desses programas de substituição como parte de acordos locais.

Contudo, para evitar o impacto que essa “desmilitarização” poderia ter no oficialato, o Departamento de Defesa conseguiu a aprovação do Ato de Vitalização, acabando com essa prática de substituição, entre várias

outras mudanças. Os militares resistiram as substituições, argumentando que o treinamento de habilidades e tarefas era o componente essencial da instrução de subalternos. Essencialmente, os profissionais militares afirmaram que o programa de ROTC existia principalmente para prover ao Exército, após a formatura, comandantes de pelotão competentes. Essa perspectiva de curto prazo venceu a outra que afirmava a necessidade de uma ênfase educativa mais ampla em pensamento e entendimento críticos, autoconsciência e adaptabilidade. No entanto, criou uma divisão permanente entre os programas de Ciência Militar e os acadêmicos¹².

Considerando a grande necessidade de mão-de-obra da época, junto com as exigências tecnológicas emergentes de uma possível guerra global contra uma ameaça convencional soviética, a perspectiva que enfatizava a produção em massa de

subalternos com habilidades práticas que poderiam ser aproveitadas imediatamente no nível pelotão não era desprovida de qualidades. Ao enfatizar o desenvolvimento de habilidades dentro de um domínio mais técnico, o Exército mostrou claramente que valorizava a competência técnica profissional dos subalternos em vez da necessidade de construir fundamentos intelectuais profundos.

Isso é um ponto de vista comum para exércitos que encaram uma ameaça imediata e claramente identificada¹³. O conhecimento e a aplicação de um domínio específico são mais altamente valorizados quando existe um benefício claro para a execução contra ameaças imediatas, sob condições conhecidas. Contudo, a visível importância de uma educação mais ampla, fora da proficiência nas habilidades militares técnicas, em face de condições mais incertas, não foi completamente desconsiderada. O fato de que o Exército manteve a necessidade da obtenção de um diploma de bacharel como pré-requisito para ser oficial de carreira indicava a perspectiva que uma educação mais ampla era reconhecida como um componente valioso da preparação e do desenvolvimento de longo prazo do oficial.

A Abordagem no Desenvolvimento da Formação de Oficiais

Conforme entramos em um novo período na evolução da guerra, está na hora de reanalisar o assunto. Em debates anteriores, o Exército reconheceu que a obtenção de um diploma mostra o nível necessário de ambição, determinação e habilidades para a resolução de problemas de um líder¹⁴. Como o teórico militar Morris Janowicz opinou, o Exército dos EUA sempre buscou equilibrar os três presumidos papéis dos oficiais na sociedade norte-americana; ou seja, o líder heróico, o gerente militar e o técnico militar¹⁵. Contudo, ao empregar a observação de Janowicz como um instrumento de análise, os programas de ciência militar parecem ter se tornado um pouco antiquados porque têm ficado concentrados, limitadamente, no desenvolvimento do líder heróico por meio da ênfase, acima de tudo, na maestria das habilidades técnicas e táticas. Em contraste, Janowicz visualiza um futuro da guerra que exige o desenvolvimento de um conjunto de habilidades muito mais diversificado. Isso é coerente com a estimativa do TP 525-3-1, que apoia a opinião que a educação de oficiais



O Gen Bda Burn Loeffke instrui cadetes do programa Preparação de Oficiais da Reserva no treinamento de nível avançado do idioma espanhol e na tradução médica, Forte Knox, Kentucky, 7 Mai 13. Essa instrução era a preparação para uma missão de assistência humanitária no Panamá, em Dez 2013. (ROTC do Exército dos EUA)

precisa abordar o desequilíbrio realçado na visão de Janowicz, para ampliar o desenvolvimento de cadetes em outras áreas.

Uma maneira disponível para medir, facilmente, as qualidades que o ROTC valoriza em seus candidatos a oficiais é por meio da recente versão da Lista de Ordem de Mérito (OML, na sigla em inglês) usada para designar a Arma, Quadro ou Serviço dos aspirantes conforme eles atingem o oficialato. Um estudo da OML é útil uma vez que proporciona um indicador dos resultados desejados para cada cadete e como ele seria colocado na estrutura do Exército. O modelo OML concede aos cadetes até um total de cem pontos, em três categorias: desempenho acadêmico, liderança e aptidão física. A pontuação de cada aspirante por todas essas categorias gerais é usada para a classificação dos cadetes, nacionalmente, e depois, para a distribuição deles pelas Armas, Quadros e Serviços, de acordo com as necessidades do Exército, preferências do cadete e a distribuição qualitativa.

Anteriormente, nesse modelo o rendimento acadêmico determinava 40% da pontuação individual, enquanto desempenho no Curso de Avaliação e de Desenvolvimento de Liderança (LDAC, na sigla em inglês) resultava em mais 25%. Os testes de aptidão física, avaliações pelo quadro de instrutores e as atividades extracurriculares realizados nas universidades compunham o restante da pontuação. Esse modelo media o desempenho acadêmico por meio de um rendimento acadêmico não padronizado e de uma avaliação dos cadetes ao longo de um período de 28 dias enquanto desempenhavam tarefas táticas e técnicas específicas. Em grande medida, esse modelo incentivava indiretamente dois comportamentos: buscar “a pontuação” em vez de aprender na universidade e estudar para “o exame” do LDAC. Ambos comportamentos são resultantes de uma ênfase institucional aparente na valorização do ganho de curto prazo em vez da aprendizagem de um prazo mais longo.

Embora uma mudança do modelo de categorização OML talvez não necessariamente aborde os assuntos subjacentes relacionados com a preparação de líderes flexíveis, ela realinharia as avaliações com os resultados desejados. Essa é a direção na qual o Comando de Cadetes está se encaminhando.

Novos Atributos e Novos Caminhos

Um alinhamento do modelo de avaliação e de desenvolvimento de liderança com o que o TP 525-3-1 estabelece, envolve uma reorientação do processo. É uma mudança que se afastaria da aprendizagem rotineira de coisas conhecidas para o desenvolvimento de um curso desafiador que promove a orientação, pensamento crítico e a tomada de decisão eficazes. Ao usar a taxonomia dos objetivos educacionais de Bloom como referência, os programas de ensino e de desenvolvimento de cadetes precisam avançar além de apenas exercícios de memorização, entendimento e aplicação de procedimentos predeterminados e soluções aprendidas na escola para a análise, avaliação e a criação em face de lacunas de informação e da incerteza característica do novo ambiente de segurança¹⁶.

Para alcançar essa nova orientação, Donald Vandegriff, respeitado acadêmico de desenvolvimento de liderança, enfatiza um modelo de treinamento e ensino baseado em resultados em vez de processos e procedimentos¹⁷. Vandergriff enfatiza que não é o conhecimento específico de um domínio que dá a vitória para um líder, mas uma ampla base experiencial, conhecimento contextual e determinação¹⁸.

O trabalho do cientista social Mark Moyer parece confirmar esses atributos por meio da sua análise de líderes efetivos nos campos de batalha modernos. Na sua pesquisa envolvendo comandantes no Iraque e no Afeganistão, ele observa que dez atributos são temas recorrentes entre comandantes de pequena unidade bem-sucedidos. Esses são a iniciativa, flexibilidade, criatividade, juízo, empatia, carisma, sociabilidade, dedicação, integridade e organização¹⁹. O uso desses princípios de liderança aplicados à doutrina ou ao conhecimento técnico fazia com que as pequenas unidades se tornassem mais eficazes.

Os dois conjuntos de observações teóricas, de Vandergriff e Moyer, que se complementam mutuamente, se juntam na publicação “21st Century Soldier Competencies” (“Competências do Militar do Século XXI”) do Grupo de Guerra Assimétrica [O AWG fornece apoio assessorio aos Comandantes do Exército no exterior, para capacitar a derrota de ameaças atuais e emergentes — N. do T.], e o Comando de Cadetes aplica essa abordagem aos seus modelos atuais de desenvolvimento de líderes. As competências militares

que o Comando de Cadetes se esforça para promover incluem caráter e responsabilidade, aptidão física abrangente, adaptabilidade e iniciativa, aprendizagem contínua ao longo da vida, trabalho em equipe e colaboração, comunicação e engajamento, competência cultural e competência tática e técnica²⁰. Além disso, essas habilidades estão sendo medidas de novas maneiras e são refletidas diferentemente no processo de preparação de oficiais.

O Comando de Cadetes continua a transformação do seu método de ensino e de desenvolvimento de líderes com a aplicação desses conceitos específicos. Em 2016, o Comando de Cadetes avaliou mais uma vez a OML como uma lista de medidas de resultados, modificando a ferramenta de medida para melhor refletir os resultados desejados dos cadetes. Atualmente, a nova OML mede com mais objetividade a preparação educacional e reduz a ênfase no desempenho no Curso de Avaliação e de Desenvolvimento de Liderança [que ocorre nos verões entre os semestres de estudo — N. do T.]. Embora o rendimento acadêmico ainda represente 25% da pontuação total, existe agora uma avaliação mais ampla que emprega análises objetivas. Atualmente, cadetes precisam fazer dois exames padronizados de avaliação de ensino superior (o Collegiate Level Assessment Test e o Miller Analogy Test) que representam 10% da pontuação OML. O comando estabelece mais 10% da pontuação acadêmica na forma de pontos adicionais aos cadetes que obtêm diplomas em Ciência, Tecnologia, Engenharia e Medicina (STEM, na sigla em inglês).

Esses novos critérios normatizam os dados do rendimento acadêmico e incentivam que estudantes satisfaçam o interesse do Exército por mais oficiais formados nas áreas STEM para que possam servir em campos tecnicamente específicos, a partir do seu sétimo ano de serviço. As avaliações da LDAC já não são parte da pontuação para promoção [ao oficialato], com análises de liderança oriundas das universidades proporcionando a base para avaliações de liderança. O novo modelo de promoção irá considerar, também, atividades extracurriculares e recompensar participação em programas culturais e linguísticos.

Essas mudanças não tiram a importância dos treinamentos militares de verão. A partir do verão de 2016, todos os cadetes precisam completar o programa Individual de Instrução e Ensino de Cadetes (CIET,

na sigla em inglês), também conhecido como o Campo Básico, depois do primeiro ou segundo ano de estudo, e o Curso de Liderança de Cadetes (CLC), conhecido como o Campo Avançado, entre o terceiro e quarto ano. O Comando de Cadetes projetou esses programas para transferir a maioria do treinamento de domínio específico aos períodos de verão e concentrar-se nos objetivos educativos mais gerais e nas tarefas de desenvolvimento de liderança nas universidades. Com certeza, a instrução e o desenvolvimento de liderança continuam nos programas CIET e CLC, mas agora são dentro de um enquadramento tático e de habilidades básicas e não são medidos apenas pela execução eficiente de tarefas técnicas. A soma dessas mudanças significa uma grande mudança de ênfase, da aprendizagem baseada em tarefas para o desenvolvimento e avaliação baseados no ensino.

O Ímpeto para Mudanças Adicionais

A reestruturação do modelo de promoção e do processo OML podem ser só o início. Esses passos ajudam na medida dos resultados do programa; contudo, os insumos, processos e métodos são igualmente importantes. Além disso, o Comando de Cadetes precisa competir agressivamente para atrair, recrutar e reter cidadãos jovens com altos níveis de potencial demonstrado através dos domínios acadêmico, atlético e de liderança. Da mesma forma, precisa atualizar a maneira com que prepara e apoia o quadro de pessoal que educa os cadetes de maneira que os transforma nos oficiais de alta qualidade requeridos pelo Exército.

O Comando de Cadetes dará passos longos nessa direção com a formalização do seu programa de desenvolvimento do quadro de instrutores, por meio do qual irá “educar os educadores” em todas as forças do Serviço Ativo e da Reserva, para implementar esses métodos atualizados. Deve, também, conseguir a participação e a mobilização das suas instituições educativas parceiras para assumir uma parte ativa na produção dos resultados desejados pelos seus estudantes: especificamente, graduados universitários e jovens líderes militares. Os desafios são muitos, mas a determinação do resultado final — um líder capaz de entender e prosperar na complexidade global — e a reorientação do Comando de Cadetes para realizar isso são os primeiros passos fundamentais. O comando está em vias de alcançar o seu objetivo.

Desafios

A mudança raramente é fácil e nunca confortável. No entanto, se o Exército pretende satisfazer as exigências do futuro, os seus chefes precisam antecipar e estar preparados para mudanças. O Comando de Cadetes, como o principal formador de oficiais para o Exército, precisa adaptar-se e mudar as suas práticas para permanecer relevante e satisfazer novas realidades operacionais. Como qualquer processo de mudança, o atrito associado com avanços em uma direção diferente está, também, presente.

Muito da resistência procede da perspectiva de que essa mudança representa um grande afastamento de uma fórmula vencedora. Contudo, o Exército não pode permitir que a tradição seja um obstáculo

para o progresso. O Gen Ex John W. Vessey, na apresentação da edição de 1997 do livro *Once an Eagle* (“Uma Vez uma Águia”), que é uma narrativa alegórica clássica sobre o Corpo de Oficiais do Exército dos EUA, avisou que a tradição, embora importante para o Exército, não pode ser levado ao extremo, ao ponto de impedir o crescimento e desenvolvimento. Vessey advertiu que não podemos “exaltar as cinzas” da tradição quando os métodos anteriores têm se tornado irrelevantes²¹. Sam Damon, o protagonista do romance, declarou, “A essência da liderança era uma capacidade infalível de separar o essencial do trivial ou do irrelevante”²². Ao preparar nosso Exército para o futuro, precisamos ficar concentrados no essencial. ■

O Coronel Andrew Morgado, do Exército dos EUA, é o Comandante da 3ª Brigada do Comando de Cadetes do Exército dos EUA. É bacharel pela Lehigh University e mestre pela Norwich University. É graduado pela Escola de Estudos Militares Avançados, completando tanto o programa de Estudos Militares Avançados quanto o de Estudos de Liderança Estratégica Avançada.

Referências

Epígrafe. Robert B. Brown in U.S. Army Combined Arms Center (CAC), *Human Dimension White Paper: A Framework for Optimizing Human Performance* (Fort Leavenworth, KS: U.S. Army CAC, 2014), p. iii, acesso em: 12 out. 2016, <http://usacac.army.mil/sites/default/files/documents/cact/HumanDimensionWhitePaper.pdf>.

1. Training and Doctrine Command (TRADOC) Pamphlet (TP) 525-3-1, *The U.S. Army Operating Concept: Win in a Complex World* (Fort Eustis, VA: TRADOC, 31 October 2014).

2. “History,” website do U.S. Army Cadet Command, acesso em: 11 out. 2016, <http://www.cadetcommand.army.mil/history.aspx>.

3. “Colleges and Universities with Army ROTC Programs,” Army.com website, acesso em: 11 out. 2016, <http://army.com/info/rotc/schools>. Este website proporciona uma lista completa das faculdades que apoiam os programas de ROTC.

4. TP 525-3-1, *U.S. Army Operating Concept*, p. 12.

5. *Ibid.*, p. 20.

6. U.S. Army CAC, *Human Dimension White Paper*, p. 14.

7. Joseph H. Albrecht, “Understanding and Developing Adaptive Leadership during Pre-Commissioning” (monograph, School of Advanced Military Studies, 2010), p. 8.

8. *Ibid.*, p. 13.

9. *Ibid.*, p. 26.

10. Reserve Officers’ Training Corps Vitalization Act of 1964, Pub. L. No. 88-647, 78 Stat. 1063 (1964).

11. Michael S. Neiberg, “The Education and Training of ROTC Officers, 1950–1980: Military Services and the Universities,” in *Forging the Sword: Selecting, Educating, and Training Cadets and Junior Officers in the Modern World*, ed. Elliot V. Converse III (Chicago: Imprint, 1998), p. 265.

12. *Ibid.*, p. 269.

13. E. C. Kiesling, “Educated but Not Trained: Junior Officers in Interwar France,” in Converse III, *Forging the Sword*, p. 54.

14. Vance O. Mitchell, “U.S. Air Force Non-Academy Officer Commissioning Programs, 1946–1974,” in Converse III, *Forging the Sword*, p. 250.

15. *Ibid.*

16. “Bloom’s Taxonomy,” Vanderbilt University Center for Teaching website, acesso em: 12 out. 2016, <https://cft.vanderbilt.edu/guides-sub-pages/blooms-taxonomy/>.

17. Donald E. Vandergriff, “When Do We Teach the Basics?” *Joint Force Quarterly* 58 (3rd Quarter, 2010): p. 71.

18. *Ibid.*

19. Mark Moyer, *A Question of Command* (New Haven, CT: Yale University Press, 2009), p. 8–11.

20. U.S. Army Asymmetric Warfare Group, *Using the ASLTE Approach to Implement ALM* (Washington, DC: U.S. Government Publishing Office, 2013), p. 17.

21. John W. Vessey, “Foreword,” in *Once an Eagle* (New York: HarperCollins, 1997), p. xv.

22. *Ibid.*, p. 669.